

Résumé

Cette deuxième édition de la publication « Emploi et gestion publics » regroupe les toutes dernières données et fait état des évolutions les plus récentes en matière de gestion des employés de la fonction publique. La première édition a permis d'établir une vision commune dans l'optique de fonctions publiques davantage tournées vers l'avenir, plus flexibles et satisfaisantes, et mieux à même de faire face aux défis du XXI^{ème} siècle dans le domaine de l'action publique. Les chapitres de cette deuxième édition approfondissent l'examen du principe de flexibilité, dont ils ciblent trois aspects différents : la mobilité stratégique, la formation et le perfectionnement, et la flexibilité des modalités de travail. Chacun de ces aspects a joué un rôle non négligeable dans la résilience de la fonction publique pendant la pandémie de COVID-19. Aujourd'hui, les fonctions publiques de toute la zone OCDE ont la possibilité d'affiner et de développer de nouvelles pratiques prometteuses en relation avec ces trois aspects, et de recourir à la flexibilité non seulement pour faire face à des situations de crise, mais aussi, de manière plus générale, pour améliorer leur fonctionnement. Le présent rapport vise à éclairer cette réflexion et à ancrer le principe de flexibilité plus durablement dans l'ensemble de la fonction publique.

Le premier chapitre s'intéresse à la façon dont les États peuvent intégrer la flexibilité dans leur fonction publique en faisant un usage plus stratégique de la mobilité, c'est-à-dire du passage des agents publics d'un emploi à un autre. L'un des aspects les plus concrets de la flexibilité réside dans les possibilités qui s'offrent aux agents publics de travailler dans différentes composantes de la fonction publique. Les situations d'urgence comme la pandémie de COVID-19 ont montré l'importance des mécanismes permettant de trouver rapidement certaines panoplies de compétences ou capacités, et de les affecter aux endroits et aux moments où les besoins étaient les plus pressants. Au-delà des situations d'urgence, toutefois, une utilisation plus stratégique des outils de mobilité peut constituer l'un des fondements d'une plus grande flexibilité sur le plan de l'organisation. Alors que les défis en matière d'action publique deviennent plus complexes et qu'il faut adopter une approche pluridisciplinaire pour réussir à les relever, une mobilité accrue peut être primordiale en tant qu'outil propre à aider les administrations publiques à réunir les bonnes compétences et l'expertise requise en fonction des besoins. Il convient dans cette perspective de faire clairement savoir quels sont le périmètre et l'intérêt pour les employés de ces réaffectations, et de mettre en place des solutions pour surmonter les obstacles courants à la mobilité, comme une meilleure intégration à la planification des carrières, par exemple. Un moyen d'y parvenir consiste à demander aux agents publics de faire acte de mobilité tout au long de leur carrière ; cependant, dans la plupart des administrations, la mobilité n'est pas obligatoire ni expressément recommandée.

Le deuxième chapitre se concentre sur la flexibilité sous l'angle de la formation et du perfectionnement. Compte tenu de l'ampleur et de la rapidité de l'évolution des tâches accomplies par la fonction publique, il est essentiel de disposer d'outils de formation divers, y compris dans leur forme, pour suivre le rythme de cette évolution. Une culture de l'apprentissage qui soit propice et qui incite à la formation, tout en créant un environnement dans lequel celle-ci est perçue favorablement par les employés, l'encadrement et l'administration dans son ensemble, s'avère par conséquent indispensable. Dans une culture de l'apprentissage, le perfectionnement est une démarche continue (suivie tout au long de la carrière) et normale – et qui va de pair avec certaines incitations, telles que des perspectives de progression et une prise en compte dans le cadre de l'évaluation des performances. Fait important pour l'entretien d'une

culture de ce type : la formation est considérée comme une priorité par l'encadrement, dont les membres eux-mêmes ont l'habitude de participer activement aux formations proposées. Les administrations dotées d'une solide culture de l'apprentissage appliquent par ailleurs une stratégie de formation qu'elles étaient au moyen de données et d'une planification systématique. Elles créent à dessein des espaces dédiés à la formation formelle aussi bien qu'informelle, et mettent en avant la mobilité comme une offre de formation. En fait, les données montrent aussi que la formation est un domaine qui se diversifie et qui gagne en souplesse, et ce chapitre donne un coup de projecteur sur l'évolution observée dans une grande partie de la fonction publique, où la formation scolaire et limitée disparaît au profit d'une formation continue dispensée selon de multiples voies et plus compatible avec l'organisation quotidienne du travail.

Le troisième chapitre fait le point sur la flexibilité des méthodes de travail dans la fonction publique et l'on s'y penche sur les modalités qui seront probablement adoptées à l'avenir. L'emploi du temps professionnel de beaucoup d'agents publics continuera de comporter des plages de télétravail, mais au-delà de cette organisation hybride du travail, il existe tout un éventail de pratiques flexibles qui influenceront fortement sur l'efficacité de la fonction publique et sa capacité à attirer des talents. Les modes de travail flexibles qui apparaissent dépassent largement le cadre du débat binaire sur « le travail à la maison ou au bureau ». Les modes de travail flexibles recouvrent des outils très divers qui permettent aux agents publics d'adapter leurs horaires et leur lieu de travail à leurs préférences et à leurs besoins en matière d'organisation. Néanmoins, pour tirer le meilleur parti de ce type de modalités, il est essentiel que les cadres et les membres de leur équipe, ainsi que les administrations et l'ensemble de leurs employés, entretiennent une relation de confiance. La conciliation des différentes préférences en vue de la définition d'une approche cohérente à l'échelle de la fonction publique exige l'existence d'un dialogue, de même qu'une collecte et une exploitation plus efficaces des données.

Le quatrième chapitre présente une synthèse de l'examen du leadership et des aptitudes auquel l'OCDE a soumis la fonction publique fédérale brésilienne. Celui-ci consistait en une analyse approfondie des systèmes d'emploi et de gestion publics du Brésil, qui a débouché sur une série de recommandations ciblées susceptibles de faciliter l'intégration d'une flexibilité accrue dans les différents schémas de carrière et mécanismes de gestion. Ces recommandations trouveront un écho marqué auprès d'autres pays qui cherchent à s'attaquer à des facteurs de rigidité anciens au sein de leur propre administration et à progresser sur la voie d'un effectif plus flexible et stratégique.

Globalement, on recommande dans ces chapitres que les administrations des pays de l'OCDE établissent des liens plus étroits entre les différentes méthodes de travail flexibles afin qu'elles deviennent complémentaires. Une approche plus stratégique qui concilie les diverses préférences individuelles et les besoins institutionnels peut contribuer à mobiliser et motiver les employés en poste et à offrir des avantages concrets à l'administration. Elle peut aussi faire office de « phare » pour les candidats externes désireux d'embrasser une carrière épanouissante et dynamique. Pour intégrer une flexibilité accrue dans la fonction publique des différents pays membres de l'OCDE, il faudra davantage d'investissements et de stratégies planifiés, et poursuivre les efforts d'expérimentation, de consultation et d'évaluation éclairées par des données plus nombreuses et de meilleure qualité. Le moment est venu de profiter de cette dynamique : une fonction publique à l'épreuve de l'avenir est une fonction publique flexible.



Extrait de :
Public Employment and Management 2023
Towards a More Flexible Public Service

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2023), « Résumé », dans *Public Employment and Management 2023 : Towards a More Flexible Public Service*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/b64a7712-fr>

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :
<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.